

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



DISEÑO DE COMPETENCIAS PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DINO REPALSA S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2016

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Bach. REYES VIGO GERALDINE MILUSKA ANDREA

Bach. FON TEJADA JUAN ALFREDO

ASESOR:

DR. JOSE GERMAN SALINAS GAMBOA

Trujillo – Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres Juan y Mayu, a mi abuela Mercedes, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada retoque se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mí adorada hija Arianna que cada día me motiva a trabajar más fuerte para que nunca le falte nada.

Por todos ellos soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida la cual daría por ellos, los amo hermosa familia.

Juan Alfredo Fon Tejada

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.
- A los docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.
- A mi asesor Dr. José German Salinas Gamboa, por el apoyo brindado en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partcipe de este resultado.

Geraldine Miluska Andrea Reyes Vigo.

PRESENTACIÓN

Respetables miembros que conforman el Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Diseño de Competencias en los colaboradores de la empresa DINO REPALSA S.A.C de la ciudad de Trujillo – 2016”, luego de haber culminado nuestros estudios en esta superior casa donde me forme profesionalmente para estar al servicio de la sociedad. El documento consta de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se desarrolla la introducción que comprende el problema de investigación, iniciando por el planteamiento del problema, seguido por la formulación del problema el mismo que se ha hecho en forma interrogativa y que contiene las variables estudiadas, la población en la que se realizó el estudio, así como el objetivo general, justificación, limitaciones y antecedentes.

El segundo capítulo, se refiere al marco teórico y conceptual en donde se define las competencias que es la variable de estudio.

El tercer capítulo se refiere al aspecto metodológico del estudio de la variable de investigación, definición operacional, el diseño de estudio, población, muestra, técnica e instrumento aplicados y el procesamiento y análisis de datos empleado.

EL cuarto capítulo implica la presentación y discusión de los resultados y esta comprende el proceso para el diseño de competencias razón de ser del trabajo de estudio, incluye también tablas estadísticas su interpretación respectiva.

El quinto capítulo contiene el diseño de puestos por competencias para cada trabajador o colaborador de la empresa y que fue materia de investigación de la presente tesis.

El sexto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, según los objetivos generales y específicos.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del Problema.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.3.Hipótesis.....	14
1.4.Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.4.2. Objetivo específicos.....	14
1.5. Justificación.....	15
1.5.1. Justificación teórica.....	15
1.5.2. Justificación Practica.....	15
1.5.3. Justificación metodológica.....	16
1.5.4. Justificación social.....	16
1.6. Limitaciones.....	16
1.7.Antecedentes.....	16
1.7.1. Antecedentes internacionales.....	16
1.7.2. Antecedentes locales.....	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Competencias.....	22
2.1.1. Antecedentes de las competencias.....	22
2.1.2. Definición.....	23
2.1.3. Tipos de competencias.....	23
2.1.4. Procedimientos para elaborar un programa por competencias.....	25
2.1.5. Perfil de competencias.....	27
2.1.5.1. Panel de expertos.....	28
2.1.5.2. Entrevista de incidentes críticos.....	29
2.1.5.3. Análisis de datos.....	30
2.1.5.4. Validación.....	30
2.1.5.5. Informe final.....	31
2.1.6 Componentes de un modelo de competencias.....	31
2.1.7. Clasificación de las competencias.....	41
2.1.8. Elementos de las competencias.....	42
MARCO CONCEPTUAL.....	43

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Variable.....	46
--------------------	----

3.2. Definición operacional.....	46
3.3. Diseño de estudio.....	47
3.4. Universo, población y muestra.....	47
3.5. Método de investigación.....	47
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.5.2. Procesamiento y análisis de datos.....	48
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS....	50
4.1. Panel de expertos.....	51
4.1.1. Análisis FODA del sector construcción.....	51
4.1.2. Misión para cada puesto.....	53
4.1.3. Diagnóstico.....	54
4.1.4. Inventario de competencias.....	55
4.2. Entrevistas.....	56
4.3. Análisis de datos.....	64
4.4. Informe final.....	66
4.4.1. Diseño de puesto para el Gerente.....	66
4.4.2. Diseño de puesto para la secretaria.....	68
4.4.3. Diseño de puesto para el despachador.....	70
4.4.4. Diseño de puesto para los colaboradores operativos.....	72

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	75
-------------------	----

Recomendaciones.....	76
----------------------	----

REFERENCIAS.....	77
-------------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama de la empresa.....	81
---	----

ANEXO 2: Fotografías.....	82
---------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS y FIGURAS

Tabla N° 01: ¿Qué lectura le gusta a usted?.....	60
--	----

Tabla N° 02: ¿Con qué frecuencia lee?.....	61
--	----

Tabla N° 03: ¿Qué lectura le gusta?.....	61
--	----

Tabla N° 04: ¿Con qué medios se comunica normalmente?.....	62
--	----

Tabla N° 05: ¿Con qué medios le gustaría comunicarse?.....	62
--	----

Tabla N° 06: A: ¿Le gusta trabajar en equipo?.....	63
--	----

Tabla N° 06: B: ¿Por qué?.....	63
--------------------------------	----

Tabla N° 07: ¿Tiene capacidad para negociar?.....	64
---	----

Tabla N° 08: ¿Planifica su trabajo?.....	64
--	----

Tabla N° 09: ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?.....	65
--	----

Figura N° 01: Modelo de gestión por competencias empresa DINO.....	50
--	----

RESUMEN

El objetivo principal del presente informe de investigación es diseñar competencias para los colaboradores de la empresa DINO REPALSA S.A.C., siendo el problema de investigación: ¿qué comprende el diseño por competencias para los colaboradores de la empresa DINO REPALSA S.A.C... Para ello se planteó la siguiente hipótesis: el diseño por competencias de los colaboradores de la empresa DINO REPALSA S.A.C. de la ciudad de Trujillo, comprende competencias gerenciales, básicas y genéricas. Se tomó la muestra (población) de 27 colaboradores, distribuidos en 1 Gerente, 1 secretaria, 1 despachador y 24 operarios. El instrumento utilizado fue una entrevista estandarizada a todos los miembros de la empresa, esta se realizó en las instalaciones de la misma empresa y con la colaboración del Gerente. Los resultados nos indican que las principales competencias que deben tener los colaboradores de la empresa son: saber comunicarse, trabajar en equipo y saber negociar, además es importante el diseño por competencias para la empresa por cuanto esta no cuenta a la fecha con un manual de organización y funciones que permitan que los colaboradores puedan realizar mejor su trabajo y por ende su desempeño dentro de la empresa y se recomienda la asesoría de un especialista en Recursos Humanos para lograr una mejor gestión de esta.

Palabras Claves: Diseño por competencias, colaboradores.

ABSTRACT

The main objective of this research report is to design competencies for the collaborators of DINO REPALSA S.A.C., being the research problem: what does the design by competences for the collaborators of the company DINO REPALSA S.A.C... For this purpose, the following hypothesis was proposed: the design by competences of the collaborators of the company DINO REPALSA S.A.C. Of the city of Trujillo, includes managerial, basic and generic competences. The sample (population) was taken from 27 collaborators, distributed in 1 Manager, 1 secretary, 1 despoiler and 24 operators. The instrument used was a standardized interview to all the members of the company, this was realized in the facilities of the same company and with the collaboration of the Manager. The results indicate that the main competencies that the company's employees must have are: knowing how to communicate, work as a team and know how to negotiate, besides it is important the design by competencies for the company as it does not have a manual Organization and functions that allow employees to better perform their work and therefore their performance within the company and recommends the advice of a specialist in Human Resources to achieve better management of this.

Keywords: Design by competencies, collaborators.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Un tema que se habla mucho en el tema de Recursos Humanos es el de las competencias, y es que a través de la historia las personas eran escogidas solo por sus conocimientos sin importar otras cualidades o características propias para desempeñarse en el campo laboral.

Luego otros autores en el campo de Gestión de Personal escriben sobre el tema y lo llamaron perfil profesional en cual estaba compuesto de conocimientos, habilidades (cualidades) y destrezas (lo que adquiere con la práctica).

La gestión del Personal, la gestión de los colaboradores, del talento humano o de los activos intelectuales, es muy importante hoy en día en las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean estas que brindan productos y/o servicios, por una sencilla razón si tenemos empleados competentes vamos a tener empresas competitivas.

A través de la historia siempre se hacia la gestión de personal enfocada en el conocimiento de las personas, luego se enfocaron también en las competencias y ahora vemos que se enfocan en competencias que comprende: conocimientos, habilidades o destrezas y lo que muchos consideran importante las actitudes de la persona para con su puesto de trabajo. (Nuñez, 1997)

Actualmente la empresa en estudio es una empresa pequeña y con pocos años en el mercado de materiales de construcción, solo tiene un Gerente General que desempeña diversas funciones o actividades propias de la Administración entre ellas Recursos Humanos, siendo esta área una de las más importantes por ser el corazón de la empresa. Además no están ordenadas las funciones, normas, procesos de trabajo (flujogramas u organigramas de procesos) que permita un mejor orden de las actividades relacionadas a la gestión de personal o de Recursos Humanos, asimismo el gerente por ser joven no carece de esas herramientas competitivas para una adecuada gestión del personal y lleva a realizar las diversas actividades tales como Planeación, reclutamiento, selección, capacitación, entre otras de manera empírica.

Para ello es importante y necesario que todo Gerente conozca de gestión de recursos humanos porque es un elemento clave de competitividad en las empresas de hoy en día contar con personal idóneo y adecuado a las distintas actividades relacionadas a los Recursos Humanos, además en toda gestión de recursos humanos es necesario establecer el estándar de personal que necesitamos que características, cualidades, requisitos, etc, debe tener para poder trabajar en la empresa.

El término competencia significa suficiencia, capacidad y calificación para un trabajo (Alles, 2005); y en la empresa DINO REPALSA S.A.C de la ciudad de Trujillo los colaboradores no son calificados o seleccionados en base a un perfil por competencias, tampoco la empresa se preocupa en hacer una gestión por competencias (básicas, genéricas y específicas)

diseñando prototipos de puestos para sus colaboradores, sino todo lo contrario solo por amistad o recomendación que hace que la empresa no logre sus objetivos, antes esta problemática nos plantamos la siguiente pregunta:

1.2. Formulación del problema

¿Qué comprende el diseño de competencias para los colaboradores de la Empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo?

1.3. Hipótesis

El diseño de competencias de los colaboradores de la Empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo, comprende competencias gerenciales, básicas y genéricas.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Diseñar puestos por competencias para los colaboradores de la empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo 2016.

1.4.2. Específicos

- Determinar las competencias específicas o intermedias de los colaboradores empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo 2016.

- Determinar las competencias genéricas o generales de los colaboradores empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo 2016.
- Determinar las competencias básicas y elementales de los colaboradores empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo 2016.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica:

Las nuevas tendencias en la Gestión del Personal llevan a la empresa implantar este nuevo enfoque que es desconocido por los dueños y en especial por el Gerente, además por ser un tema de mucha importancia para empresas pequeñas y medianas.

1.5.2. Practica:

Esta investigación resulta importante por cuanto en la empresa no se trabaja con este enfoque y por lo tanto es necesario implantar para una mejor gestión de personal.

1.5.3. Metodológica:

Se tendrá en cuenta los tres elementos básicos para el diseño de competencias: básicas, genéricas y específicas; empezando por un diagnóstico para terminar en propuestas para cada puesto de trabajo en la empresa.

1.5.4. Social:

La gestión del personal es importante para la empresa por cuanto es el recurso que permite a la empresa lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, además por ser de interés profesional para el dueño de la empresa.

1.6. Limitaciones

- Muy pocas investigaciones del tema en la UPAO.
- Falta de tiempo.
- Falta de experiencia en el tema.

1.7. Antecedentes

Las competencias no es tema nuevo en la gestión de los recursos humanos, se han hechos muchas investigaciones en el campo laboral que fueron imitados luego en el campo educativo, este es un tema importante que va más allá de simples requisitos o características que debe tener una persona para desempeñarse correctamente en el trabajo, por ello es necesario que cada empresa pequeña, mediana o grande diseñe competencias para sus trabajadores o colaboradores, por ello encontramos los siguientes antecedentes:

1.7.1. Internacionales

Pérez (2006) en su tesis “un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la educación técnica y

profesional” para obtener el grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico Héctor A. Pineda Zaldívar de Habana, llegó a las siguientes conclusiones:

Existen dificultades en el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la ETP, y las mayores limitaciones aparecen en el componente metacognitivo. Asimismo, está dañado significativamente el autocontrol emocional, el asertividad y la habilidad para la relación empática, aunque en el resto de los componentes también se constataron afectaciones que exigen una orientación consciente hacia su desarrollo.

Al hablar de la formación de una Competencia Comunicativa como una configuración psicológica también se establece pautas sobre cómo evaluar el impacto de la capacitación por cuanto están imbricadas, además de las habilidades, otras dimensiones personológicas. Esto evidencia una repercusión a nivel de la personalidad como un todo y la presencia de una formación psicológica bien compleja que exige una metodología para evaluar el impacto que considere en interrelación las variables, sus indicadores e instrumentos para evaluarlos y, en correspondencia, asuma como variables la personal, la institucional, de manera particular el clima psicológico y la variable entorno, especialmente la imagen de los dirigentes.

Crvalho et all (2012) en su artículo de investigación titulado: Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais. Los resultados revelaron que, desde un punto de vista estructural, la absorción de mano de obra preparada, técnica y

disciplinaria representa una conformación alternativa y el control obrero. Acerca de las dimensiones formativas y relacionales, se encontró que el aprendizaje se produjo principalmente a través de tutores experimentados. Llegamos a la conclusión de que la aplicación del perfil de la fuerza de trabajo representa una construcción de habilidades estratégicas y conscientes y se basó en los aspectos de carácter social e histórico.

Tejada (2005) en su trabajo de investigación titulado: “El trabajo por competencias en el practicum: como organizarlo y evaluarlo”, concluye que una vez conceptualizada la competencia profesional y la formación basada en competencias, se abordan algunas de las implicaciones de tal asunción en el diseño, desarrollo-gestión y evaluación del prácticum.

Pacheco (2008) en su artículo de investigación: Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud, concluye: se definen las competencias del hacer, ser y del conocimiento que componen todo perfil, apoyadas en el Instituto Latinoamericano para el Liderazgo y autoridades académicas en el tema de las competencias. El resultado es un perfil gerencial conformado por 50% de las competencias que se considera están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer. Además, se establece que cada una de esas competencias está estrechamente interrelacionadas entre sí y representan un verdadero desafío para quienes quieran ocupar u ocupan posiciones gerenciales para el logro exitoso de su gestión.

Charlo y Nuñez (2012) en el artículo de investigación de la Revista Estudios Gerenciales titulado: La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. El objetivo de este trabajo es proporcionar el perfil y estilos de dirección de las altas ejecutivas españolas, a partir de la realización de un cuestionario y de su tratamiento estadístico usando el análisis factorial. El marco teórico lo proporcionan la gestión de la diversidad y las teorías sobre paradigmas de liderazgo en la empresa. A la luz de las mismas se tratará de comprobar si existe congruencia entre el rol de género y el rol organizativo, para proponer un nuevo paradigma que minimice los efectos negativos de las posibles incongruencias.

Del Pilar y Lozano (2008) en el artículo de investigación denominado: desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad, el texto presenta una discusión sobre la ética gerencial, enmarcada en el concepto de responsabilidad, y sobre el desarrollo de competencias para el comportamiento ético de los gerentes; ilustra y discute los resultados de la investigación desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial, en que se basa el artículo, y concluye que el enfoque de responsabilidad hace hincapié en el compromiso del gerente para crear, aplicar y transmitir conocimientos que respondan a las necesidades sociales, así como para gestionar proyectos de desarrollo sustentable.

1.7.2. Local

Rodríguez (2017) en su tesis: Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L

del distrito de Trujillo 2016. La conclusión de esta tesis resume, que la gestión del talento humano está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. COMPETENCIAS

2.1.1. Antecedentes por competencia:

Los modelos de gestión por competencias se originaron en los años 70. Su iniciador, el profesor de Harvard David McLelland (1999) ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones.

En el año 1973, el Departamento de Estado Norteamericano le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, y seleccionar las que podrían tener éxito en su desempeño laboral.

En el año 1981 en Inglaterra, se empiezan aplicar técnicas de análisis (técnica de incidencia crítica) desarrollada por McClelland y Dayley (1997) en el año 1992 orientado a definir habilidades básicas que deberían tener el personal de las organizaciones.

En 1986 la Asociación Española de Personal publica un texto titulado “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos” (2002)

En 1997 el SENA lidera Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación.

2.1.2. Definición

Para Perrenoud (2008), el concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas.

Según Tobón (2010), las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

2.1.3. Tipos de competencias

Según Amaro (1990), las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también

estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

- **Competencias Umbrales o Esenciales.** Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.
- **Competencias Diferenciadoras.** A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permite crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Otro autor como Nuñez (1997), señala:

Competencias básicas:

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras.

Competencias genéricas:

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada.

Competencias específicas:

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una maquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo potencial.

2.1.4. Procedimiento para elaborar un programa de competencias

De acuerdo con Craig (1989), como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: visión

estratégica y propósito, procesos / flujos de trabajo, sistemas / estructuras de soporte, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos serán explicados a continuación:

- a) **Visión estratégica y propósito:** debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.
- b) **Procesos / flujos de trabajo:** es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- c) **Sistemas / estructuras de soporte:** se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes

que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.

- d) **Competencias individuales y grupales:** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.
- e) **Aprendizaje:** es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.
- f) **Contexto cultural:** es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

2.1.5. Perfil de competencias

A continuación, se hará una breve explicación del proceso de elaboración del perfil de competencias, según Dalziel (1996)

2.1.5.1.Panel de Expertos

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

- Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato, a través de lluvia de ideas.
- Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos quien sugiere que preguntas se hacen y cuáles no.
- Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros; en el caso de la empresa DINO a través de un formato de diseño de competencias.

- Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el panel de expertos, en esta oportunidad por la muestra elegida.

5.1.2.5. Entrevista de Incidentes Críticos (EIC)

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.

- Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas (por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías.

2.1.5.3 Análisis de Datos

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

2.1.5.4. Validación

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas (muestra piloto) y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como

fue identificada por el panel de expertos y en una primera instancia por juicio de expertos en el tema de recursos humanos.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas e identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

2.1.5.5. Informe Final

Después de haber realizado todos los pasos anteriores, en esta etapa se elaborará el informe final, el cual debe estar escrito correctamente y sin errores ortográficos.

2.1.6. Componentes de un modelo de competencia

Para Grados (1999), el modelo de competencias consta de cinco componentes, los cuales son los siguientes:

- **Representación gráfica:** en esta se reflejan de manera gráfica y esquemática las relaciones del modelo, los cluters o grupos de competencias y los nombres de las competencias.
- **Cluters o grupos de competencias:** es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. En los cluters se agrupan las competencias de acuerdo a criterios

establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza.

- **Nombre y definición de las competencias:** para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto el nombre como la definición de la competencia se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.
- **Indicadores conductuales:** los indicadores conductuales o niveles de complejidad, hacen a las competencias observables o medibles; éstos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. En ciertos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. También pueden identificarse indicadores conductuales para puestos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores conductuales permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación, por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de entrenamiento.
- **Ejemplo de comportamiento:** aun cuando los indicadores conductuales son un elemento dimensionador de la competencia, en muchos casos no son suficientes para explicar la misma y logra que esta sea sencillamente comprensible. Cuando esto sucede, es decir, cuando un indicador conductual no es susceptible de ser

comprendido es necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en lo posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

Formación y desarrollo

A continuación, se dará una breve explicación de las incidencias del modelo de competencias en los distintos procesos de la gerencia de recursos humanos.

Según Núñez (1997)

a) Selección y Contratación

- Todo sistema de selección debe de poseer las siguientes características:
- Seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el cargo vacante
- No tener ningún tipo de discriminación, por ejemplo: sexo, raza, religión, etc.
- El costo y eficacia del proceso sea el justificado.

Estas tres características se pueden conseguir a través del diseño e implementación de un sistema de selección basado en el modelo de competencias. Para llevar a cabo este sistema, se debe de tener las competencias necesarias para que una persona se desempeñe eficientemente en el puesto a cubrir.

Hay Grupo durante sus años de estudios en las diversas organizaciones a nivel mundial, ha seleccionado 20 competencias genéricas que deben de

ser tomadas en cuenta en el proceso de selección y están agrupadas en 6 grupos.

b) Diseño y Evaluación de Puestos.

Se establecen los cargos que se necesitarán cubrir y cuanto costarán dichos cargos a la organización, de tal manera obtener un flujo de trabajo que garantice los objetivos del negocio de la organización.

Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades.

c) Evaluación de Desempeño.

La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

d) Remuneración.

Es un estudio detallado de los trabajadores que presentan el potencial más elevado para ocupar cargos futuros, además de dar pautas para la elaboración de los planes de carrera, planes de sucesión, etc.

e) Valoración del Potencial.

Deben de estar debidamente orientados a lograr un desarrollo efectivo de los individuos en la organización. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) " el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos".

f) Formación y Desarrollo.

Con los programas de formación y desarrollo aseguran "la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía" (Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernandez, G., 1996, pág. 49).

Los objetivos que persigue el entrenamiento basado en el modelo de competencias, se visualizan desde dos puntos de vistas:

f.1) Desde el punto de vista del individuo: el entrenamiento persigue proporcionar a las personas la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo, lo que implica:

- Facilitar la adecuación del individuo a sus actividades y ambiente de trabajo en situaciones concretas y en situaciones que ameritan adaptación a nuevas tecnologías a través del desarrollo del grupo de competencias cognitivas y gerenciales.
- Desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación al logro.
- Permitir mayor movilidad del recurso humano en cuanto a ascensos y transferencias, aplicando el perfil de entrenamiento para desarrollar competencias requeridas para puestos de trabajo futuros o desarrollo de planes de carrera.
- Satisfacer la demanda del personal en lo que atañe al autodesarrollo y formación mediante el desarrollo de competencias como la iniciativa, conocimiento organizativo, conocimientos técnicos, experiencia, etc.
- Preparar a la persona para que participe proactiva y responsablemente en el mejoramiento continuo de sistemas y procesos de trabajo, a través del desarrollo de competencias relacionadas con la motivación al logro, iniciativa, compromiso con la organización, conocimiento técnico.

f.2) Desde el punto de vista de la organización, el entrenamiento persigue reducir los costos, lo que implica que:

- Reducir costos laborales a través de la adecuación de las destrezas del trabajador con el tiempo requerido para la ejecución eficaz de una tarea.
- Reducir costos de materiales ya que al entrenar o capacitar utilizando un perfil de entrenamiento elaborado sobre la base del modelo de competencias, se evita que el individuo ejecute la tarea dos veces, pues el modelo permite ubicar aquellas deficiencias que verdaderamente el individuo debe fortalecer.
- Reducir costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que oriente a las actividades de cada empleado hacia la consecución de objetivos de la organización, ya que la elaboración del perfil de entrenamiento basado en competencias, debe tomar en cuenta el ambiente organizacional, para adecuar el entrenamiento al entorno y necesidades reales de la organización

La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el modelo de competencias, pues mejora el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servir a su vez como instrumento para los planes de carrera y sucesión en la organización. Además de producir un impacto notable en la productividad y motivando al personal, lo cual se refleja en las utilidades de las organizaciones. Se espera hoy en día, que la gerencia de recursos humanos participe activamente en los procesos de cambio y se encargue de comunicar abierta y claramente lo que está sucediendo en la organización, ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

El modelo de competencia otorga a la gerencia de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles.

De lo anteriormente mencionado se presenta en el siguiente capítulo la propuesta de un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias.

Importancia de la detección de necesidades de entrenamiento con el enfoque de competencias

La importancia del entrenamiento ha sido comprobada por el trabajador y por la organización experimentando en ambos casos grandes ventajas. En el trabajador, el entrenamiento es superación constante y para la organización adquiere un carácter significativo cuando éste se transforma en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad.

Teóricamente, este proceso podría describirse como un ciclo en el que la organización recibe estos beneficios en la medida que crea las oportunidades para que sus empleados reciban el entrenamiento que necesitan. En realidad, factores como el desarrollo constante de la tecnología, la globalización, la inestabilidad en el mercado mundial, en fin, los cambios que actualmente nos muestra un agitado entorno han modificado los criterios bajo los cuales se venía desarrollando el intercambio entrenamiento – trabajador, entrenamiento – organización.

Estos cambios exigen de la organización tomar como ventaja competitiva el conocimiento y como el verdadero recurso al trabajador, transformando lo que éste piensa, sus expectativas y necesidades en una fuente inagotables de información sobre el entorno y el ambiente reinante en la empresa.

Por otro lado, el individuo debe adoptar un rol activo dentro de la organización dejando el rol pasivo que había estado representando en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El trabajador debe involucrarse en este proceso planteándose un aumento de la responsabilidad en su trabajo para optar a mayores niveles de innovación y creación en el mismo; todo esto en función del crecimiento personal y el alcance de posiciones de mayor nivel en la organización.

Las necesidades de entrenamiento conforman el grupo de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que el individuo no posee, y que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño de éxito en su cargo.

La detección de estas necesidades constituye la primera y más importante fase del proceso de entrenamiento basado en competencia, ya que es en esta etapa donde se realiza el diagnóstico, que consiste en identificar en el trabajador las deficiencias presentes y las futuras de acuerdo a las expectativas de la organización, así como sus potencialidades; datos esenciales para la creación y desarrollo de cualquier plan que la organización inicie con estos fines.

Debe tenerse en cuenta que el cumplimiento y efectividad de esta fase depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización.

Desde este punto de vista, el modelo de competencia se convierte en el medio idóneo para enlazar los supuestos descritos con el entrenamiento. El modelo de competencia aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencia y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Más allá de los beneficios que para la organización pueda tener el reconocimiento de las competencias y su aplicación en el proceso de

entrenamiento, está la comprensión de las mismas por parte del trabajador quien debe percibir las e identificarlas como una parte de sí mismo, y a relacionarlas con el desempeño y enriquecimiento de su trabajo. En este proceso el entrenamiento funge como facilitador, orientado a la formación del individuo hacia situaciones específicas que requieren la presencia de determinadas competencias; cuando esto ocurre es que ambas partes - trabajador y organización – se unen y se benefician del mismo proceso.

2.1.7. Clasificación de las Competencias:

Para Spencer y Spencer (citado por Alles, M., 2005), son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento de la anatomía de los nervios y los músculos en el cuerpo humano.
- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características de datos complejos).

2.1.8. Elementos de las Competencias:

Según Cruz y Vega (2009,2), para que una persona demuestre los comportamientos que forman parte de las competencias es necesario que éstas, se compongan de cinco elementos fundamentales:

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

- **Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o habilidades cognitivas (para procesar información). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.
- **Saber Estar:** conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.
- **Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con las tareas, entre otros). Y externos (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.). A la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se expondrá los conceptos claves que serán utilizados para la presente investigación:

Competencias: Son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado (Alles, 2005).

Colaboradores: Que colaboran. (RAE)

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Variable

Competencias

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (Tobón, Pimienta y García Fraile, 2010).

3.2. Definición operacional

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES (indicadores)	ITEMS	FUENTE
COMPETENCIAS	Básicas	- Lectura - Escritura. - Comunicación.	1. ¿Qué lectura le gusta? 2. ¿Con qué frecuencia lee? 3. ¿Con qué frecuencia escribe? 4. ¿Con qué medios se comunica normalmente? 5. ¿Con qué medios le gustaría comunicarse?	Colaboradores de la empresa DINO REPALSA
	Genéricas	- Trabajar en equipo. - Negociación. - Planificación.	6. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué? 7. ¿Tiene capacidad para negociar? 8. ¿Planifica su trabajo?	
	Específicas	- Operación de maquinaria.	9. ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?	

3.3. Diseño de Estudio

El diseño propuesto para la siguiente investigación, por tener una sola variable se esquematiza de la siguiente manera:



Dónde:

C: Competencias

D: Empresa Dino Repalsa de la ciudad de Trujillo

3.4. Universo, población y muestra.

- **Población:** Por ser la población pequeña está a la vez es la muestra y está conformada por la totalidad de los colaboradores de la empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo, que son 24 colaboradores operativos.
- **Muestra:** Está conformada por un Gerente, una secretaria, un despachador y 24 colaboradores operativos.

3.5. Método de Investigación

Método deductivo: ya que se partirá de la teoría general de diseño por competencias y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo, y se procederá de la siguiente manera:

- Coordinar con el Gerente de la empresa DINO REPALSA SAC de la ciudad de Trujillo para realizar un trabajo de

investigación relacionado con su empresa, y asimismo obtener el permiso correspondiente.

- Desarrollar el instrumento de recolección de datos
- Validar el instrumento por juicio de expertos.
- Búsqueda de información cuantitativa y cualitativa de las principales variables externas e internas de la empresa.
- Evaluación y procesamiento de la información recolectada.
- Determinar las competencias para cada uno de los puestos que existen en la empresa.

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Cuestionario	Guía de Entrevista (ver anexo N° 01)

3.5.2. Procesamiento y de análisis de datos

Los datos fueron procesados en el programa Excel y el análisis de las respuestas de los colaboradores fueron analizados cualitativamente y cuantitativamente.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el diseño de las competencias de los colaboradores de la empresa Dino Repalsa, tomaremos el proceso de elaboración de competencias del autor Dalziel (1996), el cual podría ser graficado de la siguiente manera:

Figura N° 1. Proceso para el diseño de competencias para la empresa DINO REPALSA SAC



Elaboración: Los autores.

4.1. Panel de expertos

Está conformado por tres personas expertas en temas de recursos humanos en actividad en el sector privado y del mismo giro de la empresa en estudio y sus resultados son:

4.1.1. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)

ANÁLISIS FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Variedad de productos.	1. Ineficiencia en el manejo de inventarios.
2. Servicio al cliente.	2. Una sola sede.
3. Instalaciones.	3. Falta de capacitación de los empleados.
4. Tiempos de entrega inmediata.	4. Falta de una clara dirección estratégica.
5. Calidad de la mercancía.	5. Ofrecer productos con problemas de fabricación.
6. Experiencia y conocimiento	6. Falta de confianza con el personal.
7. Precios justos.	7. No contar con una página web de servicio al cliente.
8. Buena reputación.	8. Falta de incentivos.
9. Personal necesario.	9. Tener deudas financieras difíciles de saldar.
10. Asesoramiento al cliente.	10. Relación entre empleados.

ANÁLISIS FODA

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

1. Acceso a nuevas tecnologías
2. Obtención de contratos con la alcaldía.
3. Posicionamiento.
4. Búsqueda de nuevos mercados.
5. Expansión.
6. Época navideña.
7. Desarrollo de nuevos productos.
8. Posibilidades de exportación.
9. recibir prestamos bancarios.
10. Edificación de nuevos sectores.

AMENAZAS

1. Inseguridad Social.
2. Mercado saturado.
3. Competencia.
4. Falta de transporte.
5. Desempleo.
6. Inflación en los precios.
7. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
8. Situación económica del país.
9. Multinacionales.

4.1.2. Misión para cada puesto (según los expertos)

Gerente: Llevar a cabo todas las actividades relacionadas a la gestión como son: planeación, organización, dirección y control.

Despachador: Tener control del ingreso y salida de materiales de la empresa haciendo constantemente inventarios de la mercadería.

Secretaria: Organizar la documentación de la empresa para presentarla de manera ordenada la gerente.

Operarios: Atender adecuadamente al cliente para que se sienta satisfecho y pueda regresar a comprar más productos.

4.1.3. Diagnóstico

Diagnóstico relacionadas a las competencias del personal	SI	NO	Evidencias
1. La empresa tiene un Manual de Organización y Funciones (MOF)		X	Ninguna
2. La empresa tiene un Reglamento Interno de trabajo (MOF).		X	Ninguna
3. La empresa tiene diseñado los puestos de trabajo.		X	Ninguna
4. La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos (MAPRO).		X	Ninguna
5. La empresa tiene indicadores establecidos para seleccionar y contratar personal.		X	Ninguna
6. La empresa cuenta con un perfil para cada puesto de trabajo.		X	Ninguna
7. Se realiza rotación de personal.		X	Ninguna
8. Los colaboradores son seleccionados por recomendación.	X		Ninguna
9. Los colaboradores son seleccionados en base a competencias.		X	Ninguna
10. Existe un especialista en RRHH en la empresa		X	Ninguna

4.1.4. Inventario de competencias:

Gerente:

- Sexo masculino o femenino.
- Edad promedio 40 años.
- Estudios superiores de ingeniería o ciencias económicas.
- Inglés intermedio.
- Experiencia en el sector construcción (5 años mínimo)
- Persuasión, liderazgo, habilidad para comunicarse y buenas relaciones interpersonales.

Despachador:

- Sexo masculino o femenino.
- Edad promedio 30 años.
- Estudios técnicos o superiores de ingeniería o ciencias económicas.
- Inglés básico de preferencia.
- Experiencia en el sector construcción (1 año como mínimo)
- Persuasión, habilidad para comunicarse y buenas relaciones interpersonales.

Secretaria:

- Sexo femenino.
- Edad promedio 30 años.
- Estudios técnicos de secretariado.
- Inglés básico de preferencia.
- Experiencia 5 años mínimos.

- Atento, liderazgo, habilidad para comunicarse y buenas relaciones interpersonales.

Operarios:

- Sexo masculino.
- Edad promedio 25 años.
- Estudios superiores de ingeniería o ciencias económicas.
- Inglés intermedio.
- Experiencia en el sector construcción (5 años mínimo)
- Persuasión, habilidad para comunicarse y buenas relaciones interpersonales.

4.2. Entrevistas

ANEXO N° 1 - A: ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: la presente entrevista tiene como objetivo conocer las competencias del personal que trabaja en la empresa DINO REPALSA.

1. ¿Qué lectura le gusta?

libros de autoayuda y periódicos.

2. ¿Con qué frecuencia lee?

los libros los fines de semana y los periódicos en forma diaria

3. ¿Con qué frecuencia escribe?

Todos los días en mi agenda.

4. ¿Con qué medios se comunica normalmente?

Correos electrónicos, teléfono y whatsapp

5. ¿Con qué medios le gustaría comunicarse?

Con todos los que sean posibles y que me permitan llegar a mi receptor.

6. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?

Sí, definitivamente. Porque es muy importante escuchar la opinión de los demás.

7. ¿Tiene capacidad para negociar?

Sí, lo aprendí con el transcurso del tiempo.

8. ¿Planifica su trabajo?

Sin duda, mi agenda es prueba de ello.

9. ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?

La de mi oficina no, pero otras quizás sí.

ANEXO N° 1 - B: ENTREVISTA A LA SECRETARIA

Objetivo: la presente entrevista tiene como objetivo conocer las competencias del personal que trabaja en la empresa DINO REPALSA.

1. ¿Qué lectura le gusta?

Periódicos y revistas en general

2. ¿Con qué frecuencia lee?

Cuando tengo tiempo

3. ¿Con qué frecuencia escribe?

Todos los días en mi trabajo

4. ¿Con qué medios se comunica normalmente?

Teléfono, correos electrónicos y Whatsapp

5. ¿Con qué medios le gustaría comunicarse?

Whatsapp, teléfono, mensajes de texto y correos

6. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?

Si, se toma decisiones en conjunto

7. ¿Tiene capacidad para negociar?

No mucho pero tengo q' hacerlo

8. ¿Planifica su trabajo?

Siempre

9. ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?

Solo cuando es un Software

ANEXO N° 1 - C: ENTREVISTA AL DESPACHADOR

Objetivo: la presente entrevista tiene como objetivo conocer las competencias del personal que trabaja en la empresa DINO REPALSA.

1. ¿Qué lectura le gusta?

Periodicos

2. ¿Con qué frecuencia lee?

Cuando tengo tiempo

3. ¿Con qué frecuencia escribe?

En mi trabajo todo los días

4. ¿Con qué medios se comunica normalmente?

Telefong, correo electrónico y whatsapp

5. ¿Con qué medios le gustaría comunicarse?

Todos los que se pueda

6. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?

Para no sentirme solo

7. ¿Tiene capacidad para negociar?

Creo que sí.

8. ¿Planifica su trabajo?

Siempre

9. ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?

Al inicio, ahora no.

ANEXO N° 1 - D: ENTREVISTA (FORMATO) A LOS COLABORADORES OPERATIVOS

Objetivo: la presente entrevista tiene como objetivo conocer las competencias del personal que trabaja en la empresa DINO REPALSA.

1. ¿Qué lectura le gusta?

Aventura, Noticias, Deporte

2. ¿Con qué frecuencia lee?

Diaria

3. ¿Con qué frecuencia escribe?

Diaria

4. ¿Con qué medios se comunica normalmente?

Celular, Internet, Radio.

5. ¿Con qué medios le gustaría comunicarse? .

Internet, es mas rapido y facil.

6. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?

Si, Porque en equipo es mas facil.

7. ¿Tiene capacidad para negociar?

Si

8. ¿Planifica su trabajo?

Si, por las mañanas.

9. ¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?

No

4.3. Análisis de datos

Como es una investigación mixta podemos observar en las entrevistas realizadas al Gerente (anexo 1-A), Secretaria (anexo 1-B) y despachador (anexo 1 – C), que en algunos casos la mayoría señala que si lee como es el caso del Gerente que creemos que si un Gerente no lee no va a tomar buenas decisiones para la empresa.

Con respecto a la secretaria esta señala que, si lee, pero cuando tiene tiempo, esto quizás por sus ocupaciones como madre de familia, además es una persona que tiene estudios técnicos. Asimismo, el despachador si lee mayormente noticias de manera diaria y lee información de su interés y está preocupado en lo que le pase al país.

Tabla 1
¿Qué lectura le gusta?

Respuestas	fi	%
Periódico deportivos	15	62.50
Revistas deportivas	2	8.33
Cualquier periódico	2	8.33
Cualquier libro	1	4.17
Comúnmente no lee	4	16.67
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores (operarios)

Elaboración: Los investigadores.

La tabla 1, con respecto a la entrevista que se hizo a los colaboradores operativos, aquí podemos decir que muchos de ellos leen diarios (periódicos) deportivos quizás por su nivel cultural o su interés por los deportes especialmente el futbol, asimismo creemos que esto es normal o se aprecia en albañiles o personal técnicos de otras empresas. Por otro lado solo un colaborador (operario) lee libros quizás

porque sea de su interés aprender nuevas cosas o porque está estudiando alguna carrera profesional o técnica, o simple curiosidad por aprender.

Tabla 2

¿Con qué frecuencia lee?

Respuestas	fi	%
Todos los días	15	62.50
Interdiario	2	8.33
Fines de semana	5	20.83
Solo domingos	1	4.17
Nunca	1	4.17
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores
(operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos coincidir con el autor teórico (Núñez, 1997) del cual estamos tomando como referencia porque señala que las competencias genéricas están dadas por habilidades de lectura, escritura y comunicación oral.

Tabla 3

¿Qué lectura le gusta?

Respuestas	fi	%
Periódico deportivos	15	62.50
Revistas deportivas	2	8.33
Cualquier periódico	2	8.33
Cualquier libro	1	4.17
Comúnmente no lee	4	16.67
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores
(operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Pensamos que en todo trabajo del mundo de hoy en ciudades importantes estas habilidades son primordiales para trabajar. Asimismo, lo señalado por Núñez (1997) quien afirma que la selección de personal es clave para desempeñarse correctamente.

Tabla 4
¿Con qué medios se comunica normalmente?

Respuestas	fi	%
Oral	7	29.17
Escrita	6	25.00
Oral y escrita	6	25.00
Teléfono	4	16.67
Mensajes de texto	1	4.17
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores (operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a las competencias genéricas (trabajar en equipo, negociación y planificación) podemos observar que el Gerente está cumpliendo bien su función ello porque quizás tenga experiencia o porque es una empresa pequeña (pacheco, 2008). Con respecto a la secretaria esta resalta la importancia de trabajar en equipo porque el trabajo así lo amerita y el despachador con el cual a la hora de la entrevista lo encontramos leyendo su periódico satélite (vespertino), es un tipo callado por su personalidad, pero muy amable.

Tabla 5
¿Con qué medios le gustaría comunicarse?

Respuestas	fi
Oral	15
Escrita	2
Oral y escrita	2
Teléfono	1
Mensajes de texto	4
Total	24

Fuente: Entrevista a los colaboradores (operarios)

Elaboración: Los investigadores.

La tabla N° 6 con respecto a los colaboradores podemos decir que gustan trabajar en equipo por las razones que se muestran en esta tabla, creemos que ello es

debido a que siempre están interactuando con sus compañeros de trabajo y porque el trabajo los hace estar unidos cuando van a dejar mercaderías (productos).. esto es corroborado por Del Pilar y Lozano (2008) quien señala que ética está enmarcada dentro del concepto de responsabilidad.

Tabla 6 - A
¿Le gusta trabajar en equipo?

Respuestas	fi	%
SI	22	91.67
NO	2	8.33
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores (operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Tabla 6 - B
¿Por qué?

Respuestas	fi	%
Uno no lo sabe todo	5	20.83
Aprendo de los demás	5	20.83
Es divertido	5	20.83
Llegamos a acuerdos	5	20.83
Nos hacemos compañía	4	16.67
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores (operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Por otro lado, el gerente, la secretaria y el despachador nos comentaron verbalmente que por ser una empresa pequeña esta es importante para la compenetración del grupo, esto confirma lo dicho por el autor Dalziel (1996) quien sostiene que las competencias individuales y grupales es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico en la realidad de la empresa.

Con respecto a la pregunta N° 07, estas mismas personas mencionadas en el párrafo anterior señalan que de alguna u otra forma si tiene capacidad para

negociar; caso contrario ocurre con los colaboradores que, si tienen dificultad para negociar, creemos que es debido a su baja autoestima o personalidad.

Tabla 7

¿Tiene capacidad para negociar?

Respuestas	fi	%
SI	8	33.33
NO	7	29.17
No lo se	6	25.00
Nunca	2	8.33
No sabe no opina	1	4.17
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores
(operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la competencia genérica de planificación absolutamente todos señalan que, si planifican su trabajo, particularmente los colaboradores operativos a través de acciones propias ya sean en forma escrita o mental (ver tabla N° 08), estos resultados confirman lo dicho por el autor Craig (1989) quien señala que el aprendizaje es un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

Tabla 8

¿Planifica su trabajo?

Respuestas	fi	%
Siempre	10	41.67
A veces	9	37.50
Nunca	1	4.17
Solo cuando me lo piden	4	16.67
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores
(operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la última pregunta de la entrevista podemos ver en la tabla N° 09, que los operarios, tienen dificultades para operar su maquinaria esto debido a que muchos no reciben capacitación al ingresar a laborar a la empresa, así como muchos de ellos son personas con estudios secundarios completos e incompletos.

Tabla 9

¿Tiene dificultades al operar su máquina de trabajo?

Respuestas	fi	%
Siempre	1	4.17
A veces	5	20.83
Nunca	18	75.00
Total	24	100.00

Fuente: Entrevista a los colaboradores
(operarios)

Elaboración: Los investigadores.

Por otro lado con respecto al puesto de Gerente, despachador y secretaria ellos no tiene problemas para poder manipular su máquina por cuanto tienen estudios superiores, experiencia y/o han sido capacitados antes de venir a laborar en la empresa, esto confirma lo dicho por los autores: Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996) quienes aseguran que la actualización y el desarrollo de las competencias en las personas son importantes para lograr el compromiso profesional y los estándares fijados por la compañía.

4.4. Informe final

A continuación, se realiza la ficha de diseño de puestos para los colaboradores de la empresa:

DISEÑO DE PUESTO: GERENTE	
Supervisor inmediato	Ninguno
Subordinados	Secretaria y colaboradores operativos
Interactúa con	Secretaria y colaboradores operativos
Objetivos del puesto	Lograr los objetivos de la empresa
Edad promedio	50 años
Competencias básicas	<ul style="list-style-type: none">- Leer en forma constante la documentación de la empresa y la realidad económica del país y de la región.- Capacidad para redactar informes.- Capacidad de comunicarse con personas de distinto estrato socioeconómico.
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para trabajar en equipo y negociar.- Cerrar negociaciones.- Capacidad de Liderazgo y planificación.- Hacer seguimiento a los indicadores de gestión.- Desarrollar negocios (mercados) para la empresa.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de PC a nivel usuario.- Evaluar el desempeño del personal a su cargo.- Revisar y aprobar el presupuesto.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">- Relaciones humanas y finanzas.
Maquina	PC, impresora (Hardware) y Windows, office (software)
Sexo	Masculino o femenino

Edad promedio	40 años de edad
Estudios	Estudios superiores de ingeniería
Idioma	Inglés intermedio
Experiencia	5 años como mínimo en el sector construcción.
Disponibilidad	Inmediata
Otros	Habilidad para comunicarse y establecer buenas relaciones interpersonales.
Misión	Gerente: Llevar a cabo todas las actividades relacionadas a la gestión como son: planeación, organización, dirección y control.

DISEÑO DE PUESTO: SECRETARIA	
Supervisor inmediato	Gerente general.
Subordinados	Colaboradores operativos de la empresa.
Interactúa con	Gerente general, clientes y colaboradores operativos de la empresa.
Objetivos del puesto	Asistir y apoyar al Gerente de la empresa.
Edad promedio	30 años
Competencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de leer documentos en forma rápida. - Capacidad de redacción en forma escrita y computarizada.
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para relacionarse con personas de distinto estrato social. - Capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad para poder negociar. - Capacidad para poder planificar el trabajo suyo y el encomendado por el Gerente.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada y fidelizar clientes. - Cerrar negociaciones y ventas. - Emitir letras de crédito - Seguimiento de cuentas por cobrar. - Pagar servicios básicos. - Pago de planilla - Realizar acciones referidas a Marketing.
Capacitación	Relaciones humanas, finanzas, Marketing y logística.
Maquina	PC, impresora (Hardware) Programa DINO, Windows, office, (software)
Sexo	Femenino

Edad promedio	30 años de edad
Estudios	Estudios técnicos de secretariado.
Idioma	Inglés básico de preferencia.
Experiencia	5 años como mínimo
Disponibilidad	Inmediata
Otros	Atenta, habilidad para comunicarse y establecer buenas relaciones interpersonales.
Misión	Secretaria: Organizar la documentación de la empresa para presentarla de manera ordenada la gerente.

DISEÑO DE PUESTO: DESPACHADOR	
Supervisor inmediato	Gerente General
Subordinados	Ninguno
Interactúa con	Secretaria, Gerente y operarios
Objetivos del puesto	Abastecer y atender los pedidos de los clientes internos y externos.
Edad promedio	45 años
Competencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Leer y escribir correctamente. - Saber comunicarse verbalmente.
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar en equipo. - Asumir responsabilidad en las labores encomendadas. - Informar a la Gerencia de las ocurrencias presentadas.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar informes. - Manejo de Kardex manual o computarizado. - Coordinar con la secretaria la documentación pertinente a la salida de productos. - Archivar los documentos que emita el área. - Conservar los productos del almacén. - Verificar la llegada de mercadería.
Capacitación	Contabilidad, atención al cliente y Logística.
Maquina	PC, impresora (Hardware)

	Windows, office (software)
Sexo	Masculino o femenino.
Edad promedio	30 años de edad
Estudios	Estudios técnicos o superiores de ingeniería o ciencias económicas.
Idioma	Inglés básico de preferencia.
Experiencia	1 años como mínimo de experiencia en el sector construcción.
Disponibilidad	Inmediata
Otros	Habilidad para comunicarse y establecer buenas relaciones interpersonales.
Misión	Despachador: Tener control del ingreso y salida de materiales de la empresa haciendo constantemente inventarios de la mercadería.

DISEÑO DE PUESTO: COLABORADORES OPERATIVOS	
Supervisor inmediato	Gerente General y despachador
Subordinados	Ningunos
Interactúa con	Despachador
Objetivos del puesto	Atender al cliente externo
Edad promedio	40 años
Competencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Saber leer y escribir. - Saber utilizar el teléfono celular. - Saber comunicarse verbalmente.
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para conducir camionetas. - Capacidad para negociar con los clientes externos. - Le gusta trabajar en equipo. - Puntualidad.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conduce Camiones de carga pesada. - Planifica y controla su tiempo. - Manipulación de herramientas. - Manipulación de sustancias toxicas. - Conocimientos básicos de seguridad e higiene laboral. - Recepcionar y conservar documentos como guía de remisión.
Capacitación	Ergonomía, aspectos básicos de mecánica de camionetas.
Maquina	Conducción de Camionetas, palets, carretillas y

Sexo	Masculino o femenino
Edad promedio	40 años de edad
Estudios	Estudios superiores de ingeniería
Idioma	Inglés intermedio
Experiencia	5 años como mínimo en el sector construcción.
Disponibilidad	Inmediata
Otros	Habilidad para comunicarse y establecer buenas relaciones interpersonales.
Misión	Operarios: Atender adecuadamente al cliente para que se sienta satisfecho y pueda regresar a comprar mas productos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El diseño de puestos por competencias ayuda a determinar y optimizar las funciones de cada colaborador de la empresa DINO REPALSA S.A.C.

Las competencias básicas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. son: saber leer, escribir, comunicarse verbalmente.

Las competencias genéricas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. son: trabajo en equipo, negociación y asumir responsabilidades.

Las competencias específicas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. para el caso del Gerente: Evaluar el desempeño de personal, revisar y aprobar el presupuesto.

Las competencias específicas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. para la secretaria son: fidelizar clientes, cerrar negociaciones y ventas, pagara servicios básicos, etc.

Las competencias específicas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. para el despachador son: conservar los productos de almacén, verificar la llegada de mercadería, etc.

Las competencias específicas que deben tener los colaboradores en la empresa DINO REPALSA S.A.C. para el personal operario son: manipulación de herramientas, conocimientos básicos de seguridad e higiene laboral, etc.

RECOMENDACIONES

Formalizar un manual de Organización y funciones para diseñar correctamente las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa DINO REPALSA S.A.C.; además está ligada al organigrama de la empresa.

Realizar una correcta evaluación de personal para verificar el cumplimiento de lo señalado en el diseño de puestos por competencias.

Capacitar constantemente al personal sobre competencias que ellos quieran mejorar con el propósito de tener personal más competitivo.

Pedir la ayuda de un especialista o empresas consultoras en gestión de personal para lograr buenos resultados en todo lo relacionado al recurso humano de la empresa.

Realizar reuniones periódicas con todo el personal para poder identificar aspectos relacionados a la mejora de la gestión de personal y asimismo escuchar sugerencias en procura de mejorar o hacer retroalimentación.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002) *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Books.google.com consultado el 27/08/2016.
- Alles, M. (2005) *Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias*. Books.google.com consultado el 27/08/2016.
- Alles, M. (2005) *Gestión por competencias*. Books.google.com consultado el 27/08/2016.
- Alles, M. (2005) *Selección por competencias*. Books.google.com consultado el 27/08/2016.
- Amaro, J. (1990). *Administración de Personal*, Editorial Limusa, México.
- Carvalho, L. et al (2012) *Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais*. Artículo de investigación <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=a7220c9-47cc-4698-a71a-00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=82988841&db=buh> consultado el 25/08/2016.
- Charlo, J. y Nuñez, L. (2012) *La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección*. Artículo de investigación de la Revista Estudios Gerenciales. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=a7220c9-47cc-4698-a71a-00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=82988841&db=buh>

0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=88906060. Consultado el 25/08/2016.

Craig, M. (1989). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México

Dalziel, K. (1996). *Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª de.). Ediciones Deusto. España

Del Pilar, C. y Lozano, P. (2008) *Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad*. Artículo de investigación en cuadernos de Administración. Colombia. [http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=ac7220c9-47cc-4698-a71a-](http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=ac7220c9-47cc-4698-a71a-00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=34568795&db=buh)

00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=34568795&db=buh

consultado el 23/08/2016

Grados, J. (1999). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Trillas. México

Núñez, D. (1997). *Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*. Calidad Empresarial, 22-25

Pacheco, F. (2008) *Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud*. Artículo de Investigación. Revista Pensamiento y gestión. Barranquilla – Colombia.

en Barranquilla. [http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ac7220c9-47cc-4698-a71a-](http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ac7220c9-47cc-4698-a71a-00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=34568795&db=buh)

00caf578c5c1%40sessionmgr103&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=36423888&db=buh consultado el 26/08/2016.

Pérez, O. (2006). *Un Sistema de Capacitación para el Desarrollo de la Competencia Comunicativa en los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional* (tesis de Doctorado) Instituto Superior Pedagógico Héctor A Pineda Zaldívar, Habana, Cuba.

Perrenoud, L. (2008) “*Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?*” Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico II “Formación centrada en competencias (II)”, pp. 8

RAE (2017) Diccionario de la Real Academia española.
<http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg> consultado el 01/06/2017

Rodríguez, D. (2017) en su tesis: Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L del distrito de Trujillo 2016. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego.

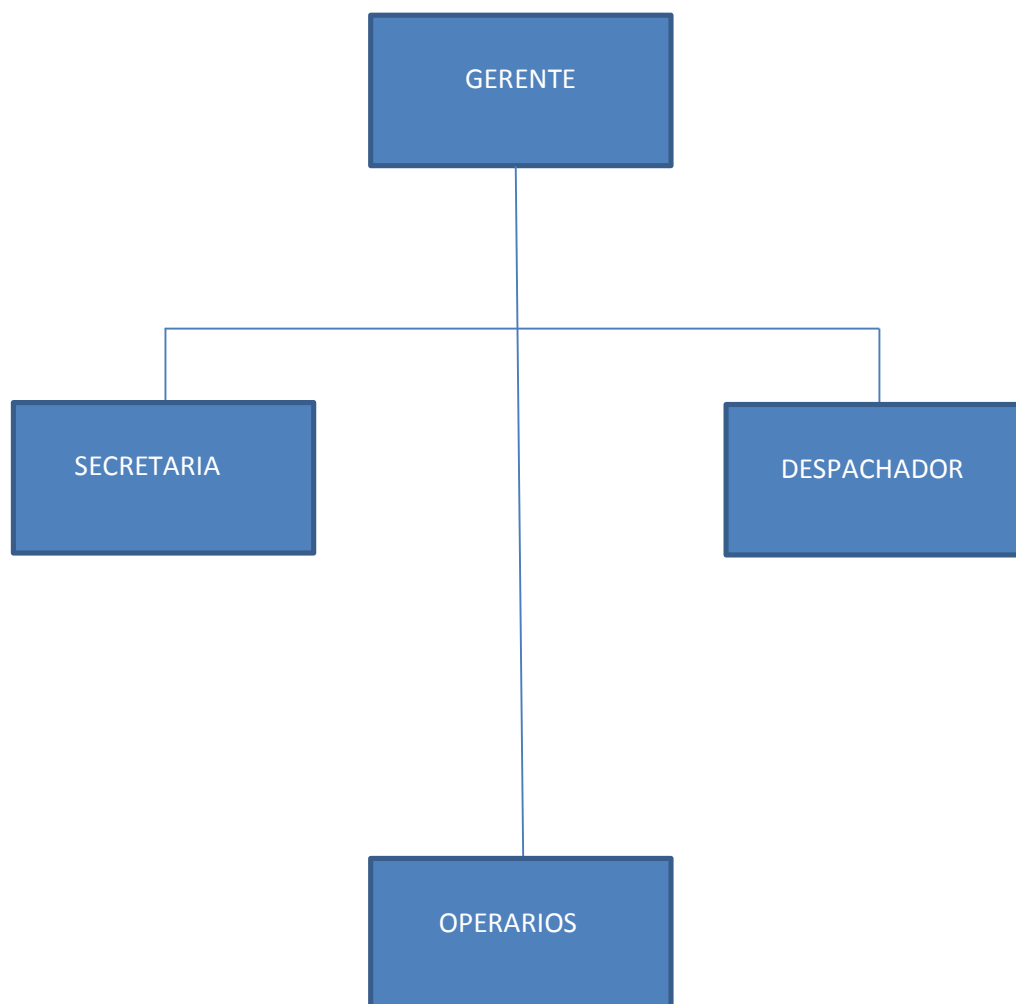
Tejada, L. (2005) *El Trabajo por competencia en el practicum: cómo organizarlo y evaluarlo*. Revista Redie. Vol.7 N° 02.
<http://redie.uabc.mx/redie/article/view/192/1416> consultado el 28/08/2016.

Tobón, J.; Pimienta, K. y Fraile, N. (2010) *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, Pearson, México.

ANEXOS

ANEXO N° 01

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DINO REPALSA S.A.C



ANEXO N° 03: FOTOGRAFÍAS



